



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ALEXANDRE DE SOUZA OLIVEIRA

**ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES À  
VISÃO DO CLIENTE:  
Um estudo de caso em academias de dança no Distrito  
Federal**

Brasília – DF

2013

ALEXANDRE DE SOUZA OLIVEIRA

**ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES À  
VISÃO DO CLIENTE:  
Um estudo de caso em academias de dança no Distrito  
Federal**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora Sheila  
Cristina Tolentino Barbosa

Brasília – DF

2013

Oliveira, Alexandre de Souza.

Alinhamento da estratégia de operações à visão do cliente:  
Um estudo de caso em academias de dança no Distrito Federal/  
Alexandre de Souza Oliveira. – Brasília, 2013.  
63f. : 3il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Professora Doutora Sheila Cristina Tolentino  
Barbosa, Departamento de Administração.

- 1.Estratégia de operações
- 2.Objetivos de desempenho
- 3.Critérios de decisão
4. Matriz Importânciadesempenho
- 5.Academias de dança

**ALEXANDRE DE SOUZA OLIVEIRA**

**ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES À  
VISÃO DO CLIENTE:  
Um estudo de caso em academias de dança no Distrito  
Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Alexandre de Souza Oliveira**

Doutora Sheila Cristina Tolentino Barbosa  
Professor-Orientador

Mestre Marcus Alberto Dantas  
Professor-Examinador

Doutora Patrícia Guarnieri dos  
Santos  
Professor-Examinador

Brasília, 07 de março de 2013

Dedico este trabalho a minha família, que me deu condições para a minha formação pessoal e profissional, contribuindo assim para o encerramento do curso de nível superior e para o trabalho de conclusão do curso. Dedico também a todos aqueles que conquistei durante a minha vida, as minhas amizades, pelo apoio ao fechamento de mais esse projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de concluir meu curso de graduação. Agradeço também a minha família que contribuiu para o meu crescimento e para o meu aprendizado, oferecendo circunstâncias de executar esse trabalho. Aos meus amigos também fica o agradecimento por me acompanharem e compreenderem a minha caminhada e a minha luta. Não deixando de fora também a professora Doutora Sheila Cristina Tolentino Barbosa pela orientação e acompanhamento na execução do trabalho.

“Quando você dança, seu propósito não é chegar a determinado lugar. É aproveitar cada passo do caminho.”

Wayne Dyer

## RESUMO

O presente trabalho investigou o alinhamento da estratégia operacional a expectativa de clientes de academias de dança de Brasília/DF, caracterizado como segmento de mercado em significativa expansão. A pesquisa utilizou a definição de objetivos de desempenho de Nigel Slack (1993), para delimitar a estratégia de operações. O método de pesquisa utilizou a Matriz Importância x Desempenho criada pelo mesmo autor, para definição da importância e do desempenho de cada um desses objetivos. A análise dos dados da referida matriz permitiu a identificação de objetivos ganhadores de pedidos e qualificadores e observação de necessidade de melhoria do ponto de vista de clientes e administradores. Como resultado da pesquisa, observou-se que os administradores possuem noção das expectativas de clientes, e de seu posicionamento no mercado. Todos os objetivos se situaram na área que define satisfação por parte do usuário, a zona apropriada. Portanto, concluiu-se que a estratégia operacional, ainda que estabelecida em bases informais, está alinhada à expectativa dos clientes.

Palavras-chave: Estratégia de operações; Objetivos de desempenho; Critérios de decisão; Matriz Importância X Desempenho; Academias de dança.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1: Critérios competitivos evidenciados na literatura .....	18
Figura 1: Matriz Importância-desempenho - Slack (1993).....	34
Figura 2: Matriz Importância-desempenho para academias de dança de Brasília/DF .....	41

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Objetivos de desempenho na perspectiva dos alunos e dos administradores.....	37
---	----

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Formulação do problema .....	11
1.2	Objetivo geral .....	11
1.3	Objetivos Específicos .....	12
1.4	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1	Estratégia .....	13
2.2	Estratégia de operações .....	15
2.3	Objetivos de Desempenho .....	17
2.3.1	Objetivo qualidade .....	19
2.3.2	Objetivo Rapidez .....	20
2.3.3	Objetivo Confiabilidade .....	21
2.3.4	Objetivo Custo .....	21
2.3.5	Objetivo Flexibilidade .....	23
2.4	Critérios de decisão .....	24
2.5	Expectativa e satisfação do cliente .....	25
2.6	O setor de serviços .....	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	29
3.2	Caracterização da organização .....	30
3.3	Participantes do estudo .....	31
3.4	Instrumento de pesquisa .....	32
3.5	Procedimento de coleta e análise de dados .....	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	37
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	45
6	REFERÊNCIAS .....	48
	APÊNDICES .....	50
	Apêndice A – Questionário .....	50
	APÊNDICE B - Questionário .....	53
	APÊNDICE C – Gráfico .....	56
	APÊNDICE D – Gráfico .....	57
	APÊNDICE E – Gráfico .....	58
	APÊNDICE F – Gráfico .....	59
	APÊNDICE G – Gráfico .....	60
	APÊNDICE H – Matriz .....	61
	APÊNDICE I – Matriz .....	62
	APÊNDICE J – Matriz .....	63

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, as empresas buscam superar seus concorrentes, oferecendo produtos ou serviços de qualidade, procurando satisfazer as expectativas de seus clientes, que por sua vez se tornam cada vez mais exigentes.

Em razão disto, as organizações estão buscando orientar as suas estratégias para a satisfação total dos clientes, baseando-se em suas necessidades e desejos na formulação destes princípios que guiarão a tomada de decisão nas empresas (SLACK et al., 2009).

Para a implementação eficaz de tais técnicas, é necessária a coordenação entre todas as áreas que compõem a corporação, que devem orientar-se pelos objetivos centrais que guiam a corporação. Ela estabelece a direção de cada uma das áreas de decisão (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN, 2009).

É importante destacar, que a finalidade máxima da empresa é realizada pela área de operações, pois é ela que vai traduzir a intenção da estratégia global em processos de produção (RAMOS; ARAÚJO, 1999). O que significa dizer que a estratégia de operações deve garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente estejam alinhados aos resultados financeiros e aos mercados que a empresa pretende alcançar, além de se adaptarem ao ambiente que está inserido. (CORRÊA; CORRÊA, 2011)

A formulação da estratégia de operações, ou produção, parte da definição dos requisitos do mercado, traduzidos em objetivos de desempenho (SILVA et al., 2011), sendo estes as prioridades que a empresa deve valorizar para conquistar novos clientes e manter os atuais, conquistando vantagem competitiva. Na visão de Slack et al. (2009) estes objetivos de desempenho são classificados em cinco categorias: qualidade, flexibilidade, custo, confiabilidade e rapidez.

A priorização destes objetivos é influenciada por alguns aspectos, entre eles o desejo do consumidor, que ao escolher um determinado produto ou serviço, utiliza de critérios de diferenciação entre empresas. Esses critérios são classificados como qualificadores, ganhadores de pedidos e menos importantes, na perspectiva do consumidor.

Por esse motivo os gerentes de operações, focados em serviços, devem entender o que satisfaz e encanta o cliente, pois ele é recurso de *input* na construção de determinado processo, e por esse motivo precisa-se saber o que ele espera, uma vez que o consumidor que avalia se o serviço atende as exigências, determinando, por isso, o sucesso a longo prazo da organização (JOHNSTON; CLARK, 2002).

## **1.1 Formulação do problema**

O mercado de lazer tem apresentado grande crescimento, pois os indivíduos estão buscando atividades que os façam sair da rotina e do estresse diário.

Uma atividade desse setor que tem apresentado forte procura é a dança. Salões estão reabrindo, projetos da terceira idade incluem essa modalidade em seus programas, academias especializadas no assunto estão a cada dia mais cheias e as academias de ginástica estão oferecendo essa opção de serviço (SCHWARTZ; DEUTSCH; VOLP, 1995).

Considerando que é um mercado em crescimento potencial e para tornar possível a estabilidade no setor faz-se necessária uma estratégia voltada para o cliente, esse trabalho foi orientado pela seguinte pergunta norteadora: Há alinhamento entre a estratégia de operações praticada pelas academias de dança no Distrito Federal e a expectativa dos clientes em relação aos objetivos de desempenho?

## **1.2 Objetivo geral**

- Identificar o alinhamento entre objetivos perseguidos pela operação e os prioritários pelos clientes das academias de dança no Distrito Federal.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Revelar a prioridade dos clientes em relação aos objetivos de desempenho;
- Identificar quais objetivos de desempenho orientam as operações de academias de dança;
- Comparar a estratégia de operações com os objetivos de desempenho priorizados pelos clientes.

### **1.4 Justificativa**

O mercado tem tornado-se a cada dia mais competitivo, e por isso as empresas encontram grandes desafios para prever as necessidades dos consumidores.

Estes, por sua vez, se mostram cada vez mais exigentes por consequência de todas as possibilidades de escolha do ambiente.

A vantagem competitiva da empresa só é alcançada com uma estratégia que esteja alinhada às necessidades priorizadas pelos clientes, mantendo a satisfação dos mesmos e podendo conquistar outros. (BETTO; FERREIRA; TALAMINI, 2010)

Por conta do mencionado crescimento potencial, o setor demonstra necessidade de uma maior atenção, necessitando assim de estudos direcionados e específicos, já que atualmente não existem como objeto principal, trabalhos com essa temática, destacando mais uma vez a relevância dessa pesquisa e análise dos dados coletados, que resultou no presente trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão são apresentados os conceitos principais que nortearam a pesquisa, que se compõem na definição de estratégia com a fragmentação da estratégia de operações, apresentação dos objetivos de desempenho, classificação dos critérios de decisão, exposição do conceito de expectativa, de satisfação do consumidor e ainda caracterização do setor de serviços.

### 2.1 Estratégia

O conceito de estratégia surgiu com os militares tentando saber como vencer os inimigos. Era dada ênfase nos fatores psicológicos da guerra, nos fatores acidentais e no caráter situacional das estratégias. (FERNANDES; BERTON, 2005)

Fernandes e Berton (2005) exprimem que foi após a Segunda Guerra que esse conceito foi levado à área empresarial, tratando de como vencer na batalha do mercado. Além de abordar a competição e de como vencer o inimigo, a definição tratava ainda de como concretizar uma situação futura desejada, levando em conta as oportunidades que o mercado oferece e os recursos que a organização dispõe.

Os mesmos autores definem estratégia como:

"Conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização" (FERNANDES; BERTON, 2005)

Já Slack (2009) considera estratégia como:

"Padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo".

Em torno do conceito de estratégia existe diversidade de termos e de visões diferentes dos autores. Não há consenso em relação à terminologia usada, assim como escritores também assumem diferentes pontos de vista em relação à estratégia.

Mas ao analisar os conceitos percebem-se semelhanças, podendo padronizar o conceito para conjunto de plano de ações para se alcançar determinada situação futura condizente com os objetivos da organização, possibilitando assim a obtenção de vantagem competitiva.

Certo et al. (2005) definem o processo de formulação de estratégias sendo: análise do ambiente, planejamento e seleção de estratégias. Essas seriam atividades eficazes para a organização atingir metas.

Esse processo pode iniciar-se no mercado, observando-se as oportunidades (estratégia de fora para dentro); como também pode ser baseado no desenvolvimento dos recursos que a corporação possui (estratégia de dentro para fora).

Fernandes e Berton (2005) dispõem que a estratégia pode ser concebida racionalmente, com ações previstas para o futuro; uma visão sequencial onde se definem os objetivos antes de iniciar a ação. Nessa abordagem a estratégia é criada pela alta administração e repassada para os níveis hierárquicos inferiores.

De acordo com os mesmo autores, outra abordagem é a de que a estratégia pode ser criada por um processo evolutivo e incrementado ao longo do tempo. Nele os objetivos finais não são definidos inicialmente, mas sim desenvolvidos durante a implementação do plano.

Esse processo de formular estratégias se mostra importante por: oferecer objetivos, meios e instrumentos de controle que encaminham a organização para suas metas; sinalizar as oportunidades; transformar ameaças em oportunidades; possibilitar mudança nos rumos do negócio; incluir o pensamento a longo prazo nos costumes da empresa; incentivar a interação entre todos os níveis da instituição e a negociação de perspectivas; unificar os esforços da corporação para alcançar um objetivo comum; sensibilizar cada componente a introduzir mudanças; e permitir um maior poder de persuasão (FERNANDES; BERTON, 2005).

Alguns pensadores diferenciam o conceito de estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia funcional.

O primeiro se volta às decisões que orientam e conduzem a organização no âmbito global, social, econômico e político. Estratégia de negócio se volta a entender como deve competir no setor ou negócio escolhido, sua missão e objetivos individuais. Já o último se refere às ações das áreas da administração, como por exemplo, a estratégia de marketing, estratégia de recursos humanos, estratégia de



produção/operações, podendo adaptar-se às especificidades do negócio. (SLACK et al., 2009).

Faz-se necessário para a materialização da pesquisa a exposição do conceito de estratégia de operações, conforme é observado a seguir.

## **2.2 Estratégia de operações**

Para o sucesso da organização, cada parte da empresa tem que desempenhar um papel específico. Slack (2009) coloca a função produção ou função de operações como central a organização, pois ela que vai produzir bens e serviços, que são a sua razão de existência. Sem produtos ou serviços a empresa não gera receita.

A função produção para ser eficaz deve ser criativa, inovadora e robusta, introduzindo novos produtos e serviços no mercado, proporcionando a organização meios de satisfazer os consumidores e consequentemente sobrevivência a longo prazo (SLACK, 1993).

Para desempenhar sua função de forma eficiente é necessário que a função de operações tenha princípios que guiarão o processo de tomada de decisão. Portanto, é necessário uma estratégia para essa área de atuação. Essa estratégia então é o processo de ações que defina os objetivos, o papel e as atividades que a área deve seguir com a finalidade de contribuir para os objetivos estratégicos da organização (SLACK, 1993).

Portanto a estratégia de operações deve garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente tragam resultados financeiros, estejam alinhados com os mercados que se pretende servir e com o ambiente que se está inserido (CORRÊA; CORRÊA, 2011).

Duas escolas de pensamento, definidas por Slack, Lewis e Lowson (2009, *apud* SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011) surgem do conceito de estratégia de operações.

Uma delas é a visão orientada pelo mercado, onde a estratégia seria consequência dos requisitos do mercado; uma estratégia “de fora para dentro”, que

as características do ambiente que a empresa está inserida e que guiariam o processo de formulação da estratégia.

A outra escola seria a visão baseada em recursos, que a estratégia serviria de guia para a capacitações das pessoas e pelos processos envolvidos na organização, recursos operacionais exclusivos de uma empresa. Seria uma estratégia “de dentro pra fora”. Com ela a empresa cria competências essenciais que trazem vantagem competitiva, pois se tornam difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

Entretanto, em um trabalho realizado por Santos, Gohr e Varvakis em 2011, propõe-se a integração dessas duas visões, trazendo para a construção de um conceito adaptado as especificações de cada negócio.

Por sua vez, Krajewski, Malhotra e Ritzman (2009) colocam o processo de desenvolvimento da estratégia da produção como a coordenação dos objetivos gerais da empresa com os processos essenciais da área.

Os mesmos autores colocam ainda as etapas de formulação sendo: análise de mercado, categorizando e identificando as necessidades dos clientes e avaliando as forças dos concorrentes; e desenvolvimento das prioridades competitivas, que de acordo com as informações levantadas na etapa anterior geram novos produtos e serviços, ou transformando os já existentes, tornando a empresa mais competitiva no mercado.

O desenvolvimento desse processo deve ser contínuo. Qualquer falha de desempenho de competências da empresa frente às prioridades competitivas deve ser considerada na estratégia de operações.

Deve-se ainda considerar nesse processo mudanças ocorridas no mercado, efetuando controles e ajustes necessários; as capacidades da empresa, identificando e desenvolvendo-as; e a evolução dos processos essenciais da empresa.

Uma vez determinado as prioridades competitivas da empresa, é necessário avaliar quais são suas competências, caso necessário o preenchimento de qualquer *gap* (lacuna) deve ser realizado pela implementação de uma estratégia de produção eficaz.

Com base em tudo que foi exposto anteriormente, considera-se o objetivo principal da estratégia de operações o desenvolvimento de competências e o preenchimento de lacunas (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN, 2009).

As competências devem ser avaliadas pelos gerentes de produção a fim de saber se são capazes de lidar eficazmente com as prioridades competitivas de novos mercados e dos já existentes (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN, 2009).

As decisões tomadas pelos gestores não são estáticas, e às vezes são mais importantes as do dia a dia, do que as grandes escolhas da área de operações, por isso é necessário clareza e precisão nos objetivos a perseguir. (CORRÊA; CORRÊA, 2011)

Com base no apresentado por Corrêa e Corrêa (2011), a seguir destaca-se uma seção esclarecendo os conceitos dos objetivos que devem conduzir as operações da organização.

## **2.3 Objetivos de Desempenho**

A definição de metas e objetivos para a área de operações ocorre com a tradução das necessidades dos consumidores, por ser a priorização dos aspectos de desempenho mais importantes. (SLACK, 1993)

O fator de decisão será o menor preço? Será um menor intervalo de tempo no processo de produção? Talvez o cumprimento dos prazos de entrega? A capacidade de se adaptação às necessidades? Ou a isenção de erros?

Esses fatores para Paiva, Carvalho, Fenstersefir (2004, *apud* Betto; et. al., 2010 p. 68) são prioridades que a empresa elege para competir no mercado; é por eles que os consumidores decidem qual será a empresa fornecedora de seu produto ou serviço.

Segundo Slack (2009) esses são os objetivos de desempenho, aqueles que a empresa deve considerar na hora de tomar decisões estratégicas e priorizar fatores nos processos de produção. Eles são definidos em: qualidade, velocidade, confiabilidade de entrega, flexibilidade e custo.

Outros autores definem esses critérios com outra nomenclatura conforme mostra o Quadro 1. Contudo, ao entender o significado de cada um, percebe-se a semelhança entre os conteúdos permanecendo apenas a divergência entre terminologia.

Nesse trabalho utilizou-se a abordagem de Slack, levando em consideração a quantidade de literatura do autor encontrada, comparando-o aos demais escritores, que também o utilizam como base para seus trabalhos.

*Quadro 1: Critérios competitivos evidenciados na literatura*

	Hayes e Wheelwright (1984)	Slack (1993)	Hill (1997)	Paiva, Carvalho e Fenstersefer (2004)
Objetivos de desempenho	Preço Qualidade Confiabilidade Flexibilidade	Qualidade Velocidade Confiabilidade de entrega Flexibilidade Custo	Custo Produto com qualidade Entrega rápida e confiável	Custo Qualidade Flexibilidade Desempenho de entrega Inovatividade

Fonte: Betto; Ferreira; Talamini (2010), p.68

Os objetivos de desempenho devem contribuir para a empresa alcançar vantagem competitiva. A importância dada a cada um deles será determinada por dois grupos de pessoas: os concorrentes e os consumidores. Portanto é necessário desempenho superior do que da concorrência, satisfazendo as necessidades dos consumidores (SLACK, 1993).

A operação deve lembrar aos consumidores quais são os pontos de maior importância na competitividade, levando-os a considerar os concorrentes como medida do desempenho necessário para seu aperfeiçoamento.

O autor mencionado considera que cada empresa deveria ser capaz de saber a importância e o real desempenho em cada um desses objetivos, pois eles contribuem significativamente para a competitividade como um todo. São elementos básicos, por isso ele considera ser a preocupação mais importante da administração da produção.

Qualquer desempenho superior em qualquer um dos objetivos poderá proporcionar uma melhora no desempenho dos outros objetivos, auxiliando-se mutuamente (CORRÊA; CORRÊA, 2011). Isso ocorre porque todos os objetivos contribuem para juntos alcançarem um objetivo geral, e por fazerem parte de um mesmo processo. Sendo assim, cada um desses elementos contribuirão para o alcance das metas da operação, e conseqüentemente para a organização de um modo geral.

Entretanto é possível que objetivos sejam conflitantes entre si, não sendo viável alcançar desempenho superior em todos. Quando isso acontece é necessário renunciar o desempenho superior em um objetivo em favor de outro que for considerado mais importante para se alcançar a meta estabelecida, tratando-se, portanto de *trade-offs* entre objetivos de desempenho.

Caso a operação precise buscar desempenho superior em dois critérios que apresentem *trade-offs*, conclui-se que a produção está sofrendo uma “desfocalização de operações”, o que leva a piores níveis de desempenho. (CORRÊA; CORRÊA, 2011)

A priorização dos critérios competitivos deve ser decidida pela empresa por meio de pesquisa realizada junto aos clientes atuais e potenciais. Se essa decisão for tomada internamente, a empresa corre risco de cair em equívoco.

### 2.3.1 Objetivo qualidade

Ao oferecer-se produtos ou serviços livres de erros, de acordo com suas especificações, a organização ganha a vantagem da qualidade. Podemos classificá-lo como o objetivo de fazer as coisas de maneira certa (SLACK, 1993).

Esse produto ou serviço além de cumprir com suas especificações deve ser melhor do que os concorrentes, atendendo as necessidades explícitas e implícitas dos clientes (BETTO; FERREIRA; TALAMINI, 2010).

Slack (2009) afirma que esse objetivo de desempenho pode desenvolver não apenas o desempenho externo, mas também o interno. Sendo que satisfazer clientes internos pode ser tão importante quanto satisfazer os clientes externos.

A tentativa, de acordo com o mesmo autor, é que todas as partes da organização trabalhem isenta de erros. Cada parte do processo é fornecedora, assim como se torna cliente de uma outra parte.

Erros ocorridos em qualquer etapa do processo de produção afeta o produto ou serviço final que chegará ao cliente. Portanto a melhor maneira de atingir a satisfação do consumidor externo é satisfazendo os clientes internos (SLACK, 2009).

Nesse tópico é importante considerar duas prioridades diferentes: qualidade superior e qualidade consistente (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN, 2009).

A qualidade superior diz respeito a prestação de um serviço ou ao oferecimento de um produto de forma excelente. Os processos para fornecer essa vantagem devem ser projetados com requisitos mais exigentes e podem necessitar de um maior contato com o cliente.

A qualidade consistente é a produção de produtos ou serviços de acordo com as especificações do projeto. Satisfação dos desejos que os clientes externos esperavam ser saciados.

### 2.3.2 Objetivo Rapidez

A vantagem competitiva da rapidez é fazer com que o tempo entre o início do processo de produção de determinado produto ou serviço até a entrega ao cliente seja menor do que o da concorrência, isto é, fazer com que o processo de produção seja ágil. (SLACK, 1993)

Slack (2009), estabelece que esse objetivo é caracterizado como o tempo que os consumidores precisam esperar para receber determinado produto ou serviço.

Krajewski, Malhotra e Ritzman (2009) colocam esse objetivo como a necessidade de atender prontamente ao pedido do cliente. Ele pode ser aumentado com a redução dos tempos de espera entre a realização do pedido e a entrega do produto ou serviço.

Na visão do cliente esse é o tempo entre o momento em que é feito o pedido até o momento em que recebe o produto ou a prestação do serviço, definido por Slack (1993) como tempo de demanda. Na visão da operação é o fluxo total de produção, é a gerência do fluxo de materiais e do fluxo de informações. O mesmo autor define como tempo total do fluxo de operações.

Essa diferenciação entre o tempo de demanda ou tempo do fluxo de operações vai variar de acordo com as especificidades do negócio. Manufaturas que produzam bens de consumo duráveis possuem um tempo do fluxo de operações bem maior do que o tempo de demanda. Já empresas que oferecem serviços possuem tempo do fluxo de operações igual ao tempo de demanda.

A velocidade no processo total pode trazer benefícios externos e internos, como: aumentar a competitividade e conquistar fatias de mercado, pois os clientes vão receber os produtos mais cedo; prever o futuro mais facilmente; menor necessidade de organização e esforços internos; entre alguns outros (SLACK, 1993).

### 2.3.3 Objetivo Confiabilidade

A empresa precisa estipular datas de entrega, comunicando ao cliente com clareza e entregar conforme o prometido. Seguindo esse pensamento, de “fazer pontualmente”, a empresa ganha a vantagem da confiabilidade (SLACK, 1993)

Para Slack (1993) esse objetivo está sempre ligado com o objetivo da rapidez, afinal o atraso no fluxo de operações terá como consequência o não cumprimento do prazo de entrega estipulado para o cliente.

Na visão do mesmo autor, essa vantagem pode ser parte da oferta como parte das especificações técnicas do produto. Sendo que ele só poderá ser avaliado posteriormente, quando a história de desempenho já estiver estabelecida.

Esse aspecto é julgado pelo cliente a longo prazo. Esse objetivo não é evidente quanto os outros no momento da venda, mas o desempenho dele em algum momento anterior pode influenciar na decisão de compra, isto é, a empresa ser escolhida por experiências positivas anteriores.

A confiabilidade é medida pela data de entrega prometida abatendo-se da data de entrega real. Se essa equação for igual a zero ela é pontual, o que é considerado como ideal; já se o resultado for positivo ela é adiantada, sendo negativo é atrasada.

### 2.3.4 Objetivo Custo

Segundo Slack (1993), produtos ou serviços mais baratos do que os da concorrência oferece a organização a vantagem de custo. Isso só é possível, a

longo prazo, se conseguir insumos mais baratos ou se o processo de produção for mais eficiente, sempre tentando fazer barato para vencer o concorrente.

Para Krajewski, Malhotra e Ritzman (2009), as operações de baixo custo são aquelas que produzem produtos ou serviços com menor custo para os clientes internos e externos, satisfazendo-os da mesma maneira. Para alcançar essa vantagem é necessário que os processos sejam projetados e operados de modo eficiente.

Esses produtos devem ser oferecidos o mais barato possível e com condições de pagamento que satisfaçam os clientes (BETTO; VELLOSO; TALAMINI, 2010)

Slack (1993) mostra esse objetivo como centro dos outros objetivos de desempenho, mesmo sendo examinado posteriormente aos outros, pois tem impacto diretamente no resultado financeiro da organização. Significa dizer que o alcance dos outros objetivos trará impacto para os resultados.

O autor por sua vez não especifica o custo como sendo o mais importante que os outros objetivos de desempenho, mas defende a ideia que qualquer outro objetivo que seja escolhido o desempenho nos custos será importante. Não apenas por permitir preços mais baixos, mas por aumentar a contribuição da área para a organização.

Decisões estratégicas, a escolha de como reagir ao mercado ou a concorrência, podem contribuir ou atrapalhar na hora da produção atingir custos mais baixos. Essa diferenciação seria em função do volume, variedade e variação.

A relação do custo e do volume nem sempre fica clara para alguns administradores, na concepção de Slack (1993). Mas no curto prazo, é diluição dos custos fixos da operação em um maior número de produtos produzidos. No longo prazo é considerado o volume influenciando o processo de produção, trazendo para esse último uma padronização de ações, permitindo mudanças no uso das tecnologias ou torná-las mais baratas.

A variedade quando excessiva traz maiores custos a operação. Essa variedade requer uma diversidade de processos, introduzindo maiores custos indiretos. Mas esse ponto pode ser decisivo para a competitividade, fazendo necessário que a administração estabeleça a variedade necessária com o menor custo possível.



A variação é considerada pelo autor em relação a demanda, colocando que existem dois tipos de demanda: As esperadas e as inesperadas. A operação seria influenciada mais significativamente pela demanda inesperada, aquelas que pegam a produção de surpresa.

### 2.3.5 Objetivo Flexibilidade

Slack (1993) afirma que conquistando a aptidão de mudar com a necessidade e com o tempo requerido, a empresa conquista a vantagem da flexibilidade. Isto é conquistar a capacidade de variar-se e adaptar-se, “mudar o que está sendo feito”, seja por mudança nas necessidades dos clientes, no processo de produção ou até mesmo nos insumos utilizados.

Slack (2009) coloca a mudança sendo central para esse objetivo. A organização precisa mudar o que faz, como faz ou quando faz. Isso é necessário para satisfazer as exigências dos clientes.

A vantagem competitiva da flexibilidade é a habilidade de mudar, de fazer algo diferente ou de adaptar-se as novas exigências do mercado (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN, 2009)

Flexibilidade não possui um sentido singular para a produção, e sim variações, que Slack em suas obras coloca sendo: flexibilidade de produto/serviço; flexibilidade de mix; flexibilidade de volume; e flexibilidade de entrega (SLACK, 1993).

Flexibilidade de produtos e serviços seria a capacidade da empresa colocar no mercado novos produtos ou serviços, de acordo com a sua capacidade de projetar, comprar e produzir, não esquecendo de incluir a capacidade de modificar produtos existentes.

Flexibilidade de mix seria a variedade de produtos ou o composto de produtos e serviços que a empresa pode oferecer um determinado período de tempo.

Flexibilidade de volume é a capacidade de a operação mudar a quantidade de saída de diferentes produtos e serviços. Krajewski, Malhotra e Ritzman (2009)

nesse ponto colocam a habilidade da produção de acelerar ou desacelerar o processo de produção rapidamente.

E por último a flexibilidade de entrega seria capacidade de mudar datas de entrega planejadas ou assumidas, antecipando-as e mantendo a vigilância quanto aos atrasos, que não devem acontecer, para que não aconteçam quebras de acordos estabelecidos.

## **2.4 Critérios de decisão**

A importância dada aos objetivos de desempenho é categorizada por critérios qualificadores, ganhadores de pedidos e menos importantes. Esses critérios, de acordo com Betto, Ferreira e Talamini (2010), são na visão do cliente o que decide de qual empresa comprar e na visão da organização os aspectos a serem atendidos para ser bem sucedida no mercado.

Portanto é o consumidor que decide o que a operação deve considerar importante. As necessidades dos clientes passam a ser as necessidades da produção, assim como, as preocupações dos clientes também devem ser as preocupações da área (SLACK, 1993).

Critérios qualificadores são aqueles critérios que a empresa deve atingir um nível mínimo para concorrer no mercado. (CORRÊA; CORRÊA, 2011) Abaixo desse nível a empresa não é se quer considerada como fornecedora potencial de determinado produto ou serviço. O caso de melhora em algum desses critérios talvez não seja relevante para o desempenho da organização, não acrescentando benefício competitivo para a empresa (SLACK, 2009).

Critérios ganhadores de pedidos são aqueles considerados pelos clientes como razão-chave (determinantes) para comprar o produto ou serviço de determinada empresa. Eles contribuem direta e significativamente para conseguirem um cliente, para a realização de um negócio. Um aumento no desempenho desses critérios significa maior número de pedidos ou a probabilidade destes aumentarem (SLACK, 2009).

Critérios menos importantes não influenciam a decisão de compra dos clientes. (CORRÊA; CORRÊA, 2011) Isso não quer dizer que não devem ser

considerados, pois eles podem apresentar importância em outras partes e em outros momentos das atividades de produção (SLACK, 2009), ou ainda serem considerados pelos clientes como complemento, quando já é atingido o nível de desempenho dos critérios qualificadores e ganhadores.

Entretanto as necessidades dos consumidores não são estáticas. As preferências vão mudar de acordo com o desenvolvimento do mercado e as mudanças do ambiente econômico, isto é, as prioridades dos consumidores e as atividades da concorrência. (SLACK, 1993)

A seguir será apresentado um tópico sobre as expectativas e a satisfação do consumidor.

## **2.5 Expectativa e satisfação do cliente**

As empresas bem sucedidas devem reconhecer as necessidades de seus clientes e trilhar sua tomada de decisões para satisfazê-los, garantindo o sucesso da organização a longo prazo. Já os clientes, cada vez mais informados, fazem suas escolhas de acordo com a expectativa de valor de determinado produto ou serviço (KOTLER; KELLER, 2006).

Kotler e Keller (2006) definem que essa expectativa de valor é formada através de experiências anteriores, conselhos de outras pessoas, informações de profissionais e da concorrência.

O desafio-chave para os profissionais da área está em gerenciar essas expectativas. Devem entendê-las, definí-las e especificá-las para terem a certeza de que o que estão entregando está de acordo com o esperado. Johnston e Clark (2002) afirmam que as expectativas dos clientes podem ser influenciadas por alguns fatores, como por exemplo:

- Preço: Quanto mais alto o preço, mais altas são as expectativas. Esse talvez seja o fator que mais influencia na formação das expectativas;
- Serviços alternativos: Quanto maior a disponibilidade deles, mais altas são as expectativas em relação ao serviço;
- Marketing: imagem, marca, campanhas de propaganda, boca a boca também influenciam nas expectativas formadas pelos consumidores;

- Experiência prévia: Conforme um conhecimento anterior se torna claro e definido, permite o consumidor ter noção mais clara de sua expectativa;

Os autores apontam que pelo fato dos clientes estarem consumindo constantemente diferentes serviços, as suas expectativas não são estáticas, elas estão em constante mudança.

Caso essa expectativa seja atendida, maior é a probabilidade de o cliente ficar satisfeito e de repetir a compra, dependendo do desempenho da oferta em relação as suas expectativas (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Kotler e Keller (2006) é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da experiência de determinado produto ou serviço e das expectativas do consumidor. Sendo que se o desempenho não alcançar a expectativa, o cliente se torna insatisfeito, se alcançar se torna satisfeito e se o desempenho for além de suas expectativas o cliente se torna altamente satisfeito ou encantado.

Entender o que satisfaz e encanta o cliente deve ser sempre perseguido, não permitindo que caiam sempre em respostas sempre definidas pelos mesmo padrões. Essa é uma questão que pode ser influenciada até certo ponto, abordando, com entendimento no assunto, a expectativa e a percepção de entrega do serviço ou produto. (JOHNSTON; CLARK, 2006)

Para estreimar melhor o tema, a seguir será apresentado características do setor de serviços.

## **2.6 O setor de serviços**

O setor de serviços tem apresentado grande crescimento atualmente em favor da globalização e do aumento da competitividade nos negócios. Esse setor tem apresentado crescimento superior aos demais setores da economia. Prova disso é a inclusão de serviços, na tentativa de agregar valor, até por setores produtores de bens (SPILLER; et al., 2006).

Bernardes e Andreassi (2007) expõem que a maioria dos países desenvolvidos têm 70% de sua riqueza baseada nesse setor, apesar da falta de conhecimento teórico e também de sua operacionalização.

Os mesmos autores demonstram a perspectiva dominante em alguns trabalhos atuais de que o desenvolvimento econômico é baseado em atividades industriais, enquanto o setor de serviços é considerado como atividades induzidas e passivas ou subordinadas. No entanto eles acreditam que há alguns anos as economias contemporâneas têm se tornado economias de serviço.

Porém é necessário cuidados com o marketing envolvendo serviços, pois existem diferenciações entre as técnicas utilizadas com a produção de bens e também pelas diferentes características dos produtos e serviços (SPILLER; et al., 2006).

São características dos serviços que merecem ser especificadas:

- Os serviços não possuem uma existência física, não gerando propriedade, diferentes dos produtos que são palpáveis;
- Os serviços são produzidos, entregues e consumidos de forma simultânea, tudo no mesmo momento;
- Sendo o consumo simultâneo com a produção, não existe possibilidade de estocar serviços para consumo e venda;
- O componente humano que prevalece nos serviços, por esse motivo se torna difícil padronizá-los e uniformizá-los;
- é impossível proteger os serviços, pois são facilmente copiados e não podem ser patenteados.
- Por serem influenciados por fatores subjetivos pelo produtor e consumidor, os preços são mais difíceis de serem estipulados.

Para Spiller et al. (2006) a qualidade e os resultados são difíceis de serem considerados previamente devido as diferenciações com a economia de manufatura. Por esse motivo a reputação da empresa é fator decisivo na escolha de uma marca ou prestador de serviço.

A padronização, para o mesmo autor, é mais complexa pela variedade de condições para a prestação de determinado serviço. Apesar de se tentar padronizar o processo, o resultado e o benefício adquirido não será sempre o mesmo.

O prestador, sempre presente no fornecimento, deve ter habilidade de relacionamento com o cliente, para produzir e entregar o resultado de acordo com as especificações, proporcionando satisfação. (SPILLER; et al., 2006)

Existe dificuldade em associar custos fixos e operacionais na prestação de serviços, tornando mais difícil o estabelecimento de preços.

Bernardes e Andressi (2007) demonstram que essas características gerais dos serviços fazem com que o setor não seja considerado com grande contribuição para o crescimento econômico. Essa subestimação vem de concepções antigas e justamente por isso são consideradas imagens ilusórias e simplificadas, isto é, mitos.

Esses mitos são considerados por simplificação como sendo três diferentes: Improdutividade, por se dissiparem no momento da realização, e atividade de terceiro setor, atividade desprovida de valor econômico, residual e negativa; A qualidade do fator trabalho, a capacidade de gerar emprego, sendo considerado uma sociedade de servidores; e baixa produtividade e intensidade de capital, pela ausência de fábricas e de linhas de produção de capital. (BERNARDES; ANDREASSI, 2007)

Porém os autores mostram através de vários exemplos, referências e estatísticas a o equívoco desses fatores, Permitindo um consenso do setor como desenvolvedor do crescimento da economia contemporânea.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Considerando as peculiaridades da pesquisa, nessa seção ocorrerá a apresentação dos passos que foram seguidos para a realização da pesquisa assim como a informação de alguns aspectos da mesma. (GIL, 2002)

Segundo Vergara (2011) o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa apresentada. Portanto, para facilitar o entendimento sobre o processo de realização da investigação, este capítulo será apresentado com a seguinte divisão de tópicos: Tipo e descrição geral da pesquisa; Caracterização da organização objeto de estudo; População e amostra; Instrumento(s) de pesquisa; e procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Pesquisa, segundo Gil (1999), é a maneira de gerar o método científico através de um processo formal e sistemático, e caracteriza-se por possuir um objetivo específico, já apresentado para a presente pesquisa.

Vergara (2011) classifica pesquisa em dois critérios básicos: quantos aos fins e quanto aos meios.

A presente pesquisa é classificada quanto aos fins como descritiva, pois estabelece relação entre variáveis. (Gil, 1999) As variáveis relacionadas nesse trabalho foram obtidas a partir da avaliação da importância e do desempenho dos objetivos de desempenho da operação na ótica do consumidor, considerando a estratégia adotada por academias de dança no Distrito Federal.

Ainda utilizando a classificação exposta por Vergara (2011), essa pesquisa, quanto aos meios de investigação, se classifica como um estudo de múltiplos casos, pois realizou-se em campo e limitada a poucas unidades (duas empresas do mesmo setor)

Os dados são de natureza primária e secundária. Isto é, dados coletados para solucionar de forma específica esse problema (primários) – dados coletados na pesquisa; e ainda dados já previamente coletados, para outros objetivos, diferentes

dessa pesquisa (secundários) – nesse caso a construção do referencial teórico, utilizado como base para a pesquisa (MALHOTRA, 2004).

Na sistematização da pesquisa, a estratégia é determinada de acordo com a natureza do problema e seu nível de aprofundamento. No caso desse problema, foi utilizada quantificação na coleta dos dados e no tratamento das informações, e ainda ampla liberdade do pesquisador para entender relações complexas das variáveis, por meio da observação, caracterizada por isso como uma pesquisa mista quanto ao levantamento/natureza dos dados (DIEHL; TATIM, 2004).

### **3.2 Caracterização da organização**

O problema do trabalho foi respondido por meio de pesquisa realizada em 2 academias diferentes, sendo que uma será representada por sua matriz e também a sua filial.

- Academia A: Localiza-se no Sudoeste, fundada em novembro de 2006. Atualmente funciona no Subsolo de um prédio residencial. Possui duas salas de aula, que comportam 31 turmas dos mais variados estilos de dança, atendendo, até o fim da pesquisa, a 102 alunos. Funciona de segunda a sábado - segunda-feira a sexta-feira das 14:00 as 22:00 horas e no sábado das 08:00 as 19:00 horas.

Sua estratégia não é definida. Ela surge conforme a necessidade de mudanças; acontece um problema e a administração muda o foco das decisões, não sendo decisões planejadas, qualificando por isso uma estratégia emergente. (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007)

A empresa realiza sua divulgação por meio de panfletos, e-mail, redes sociais e marketing boca a boca.

Sua equipe é composta por 20 profissionais da dança e mais 1 funcionário, que cuida da recepção, da estrutura da academia e das decisões estratégicas emergenciais.

- Academia B: Situada na Asa Norte, em uma sala alugada pelo proprietário dentro de uma academia de musculação. Essa é a filial da Academia A, fundada em dezembro de 2010, na tentativa de expandir a academia.



Sua estrutura é composta por uma única sala, que no fim da pesquisa atendia a apenas 3 alunos. As aulas acontecem de segunda a quinta-feira, das 18:30 as 21:10.

Para atender a essa estrutura a academia conta com 7 funcionários sendo 1 secretária/recepcionista, 1 funcionária responsável pela limpeza, 1 porteiro e 4 professores disponíveis para essa unidade.

A estratégia e as ações de marketing dessa filial ocorrem da mesma forma que a matriz, afinal as decisões são tomadas pelas mesmas pessoas da academia principal, unificando as atividades.

-Academia C: Localiza-se em Taguatinga, no primeiro andar de um prédio comercial. Sua estrutura é composta por 3 salas de aula e ainda 1 sala para aulas particulares.

A academia foi fundada em fevereiro de 2000. No final da pesquisa a academia atendia a 297 alunos, possuía 2 funcionários (secretária e auxiliar de limpeza), além de 15 profissionais da dança (divididos entre professores e instrutores), alunos apoios e alunos bolsistas, que atendem os alunos das 33 turmas que a academia possui.

Sua estratégia não é definida formalmente, mas os donos possuem planos para o futuro bem definidos. Ao final das atividades fazem um balanço do ano e decidem o que é necessário mudar e o que está satisfatório para continuar a fazer igual. Como são ações que surgem como resposta a uma determinada situação, caracteriza-se como uma estratégia emergente (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

O investimento em marketing pela academia é alto, na tentativa de conquistar um maior número de alunos eles utilizam os seguintes recursos: Anúncios em lista telefônica, Internet (site da escola e redes sociais), panfletagem, *outdoors* e placas de divulgação.

### **3.3 Participantes do estudo**

Vergara (2011) apresenta amostra como uma parte do universo que no caso dessa pesquisa ocorreu de forma não probabilística por acessibilidade, onde não se

utiliza método estatístico para a seleção dos indivíduos pesquisado, mas a seleção ocorre pela facilidade de acesso a eles.

Para representar o universo estudado e ainda cumprir o quesito de amostra por acessibilidade, buscou-se a opinião de usuários das três academias de dança<sup>1</sup> descritas no tópico anterior, que corresponde a 402 alunos<sup>2</sup> quando terminou a coleta de dados para a pesquisa.

A pesquisa iniciou-se no mês de outubro/2012 com aplicação de questionários nas 3 academias, nesse período encontrava-se um total de 528 alunos (126 na Academia A, 36 alunos na Academia B e 366 alunos na Academia C).

A pesquisa foi finalizada no mês de dezembro/2012, com a suspensão da distribuição de questionários e recolhimento dos já distribuídos anteriormente, sendo que observou-se um decréscimo na quantidade de alunos matriculados, totalizando 402 alunos (102 na Academia A, 3 na Academia B e 297 na Academia C).

Para a continuidade da pesquisa, foi necessário conhecer a perspectiva das organizações estudadas quanto as suas estratégias de operações por meio dos objetivos de desempenho. Por esse motivo foram distribuídos questionários para:

- Dois responsáveis pela academia A e B, sendo um o dono, fundador e professor das duas academias, além de tomador das principais decisões. A outra participante é a administradora da matriz e da filial dessa academia. Ela toma as decisões mais emergenciais referentes às duas unidades;
- Dois responsáveis pela academia C, que são os donos e fundadores da empresa, que tomam todas as decisões e desempenham funções de administradores, recepcionistas, contadores e professores da academia.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

Para a exequibilidade da pesquisa, na etapa de verificação da visão de clientes, aplicou-se questionário estruturado escalonado métrico (Almeida; Botelho, 2006) com 15 perguntas. Foi realizada uma adaptação de outro questionário,

---

<sup>1</sup> A escolha das academias se deu pela facilidade de acesso a informações por parte do pesquisador.

<sup>2</sup> Dados atualizados em 12/12/2012

utilizado na pesquisa de Betto, Ferreira e Talamini (2010), com auxílio do referencial teórico do presente trabalho, para elaboração das perguntas.

Nas questões expostas no questionário, serão avaliados, pelos usuários das academias, o nível de importância e o desempenho de cada objetivo de desempenho.

Para essa avaliação utilizou-se uma escala do tipo diferencial semântico (Almeida; Botelho, 2006), sendo que para questões referentes a importância a variação de “pouco importante” ao “extremamente importante”; já nos questionamentos sobre desempenho foi utilizada a escala de “péssimo” ao “excelente”.

Ainda foram inclusas algumas questões demográficas para caracterização do público estudado, de modo a viabilizar a comparação em relação aos frequentadores das diferentes academias de dança.

Para examinar a estratégia de operações, ou seja, a visão da administração das academias, aplicou-se também questionário com a mesma classificação descrita acima, havendo apenas modificações nas perguntas. O objetivo é avaliar os objetivos de desempenho na visão de quem toma as decisões estratégicas nas academias.

### **3.5 Procedimento de coleta e análise de dados**

O procedimento de coleta de dados realizou-se em duas etapas que são descritas a seguir:

- 1) Aplicação do questionário estruturado (Apêndice A) de forma impressa, distribuído aos alunos das academias.

Visitou-se as três academias de dança e foram aplicados os questionários, acompanhando o seu processo de preenchimento, na tentativa de conseguir um maior número de respondentes, para obter um número significativo de questionários e também solucionar qualquer dúvida surgida na interpretação do documento.

- 2) Em seguida aplicou-se questionário estruturado contendo 11 perguntas (Apêndice B) com os administradores das academias de dança, com o objetivo de

obter uma escala sobre a importância e o desempenho dos critérios competitivos que os administradores acreditam que os alunos consideram relevantes.

Após recolhimento dos questionários, usou-se o *software* Microsoft Office Excel 2010 para construção de tabelas, gráficos no caso das questões demográficas e cálculo de médias para as questões referentes ao tema específico do trabalho.

Nas questões demográficas traçou-se um perfil do público estudado e nas questões de avaliação dos objetivos de desempenho tirou-se a média para poder fazer a conversão das respostas em resultados.

Segundo Slack (1993) para avaliar a importância relativa dos objetivos de desempenho é necessário fazer uso de alguma escala baseada na visão dos clientes, e para avaliar os resultados do presente trabalho fez-se uso da Matriz Importância-Desempenho, (Figura1) criada pelo referido autor.

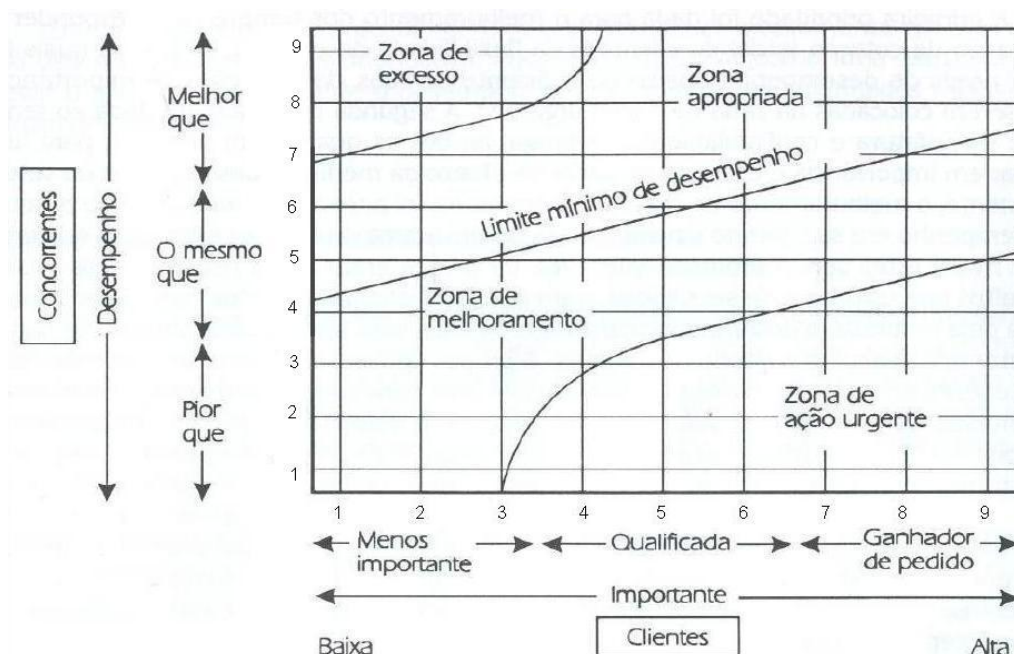


Figura 1: Matriz Importância-desempenho - Slack (1993)

A matriz é construída por meio da classificação da importância de cada objetivo de desempenho (eixo horizontal) e da classificação do desempenho dos mesmos objetivos (eixo vertical) que serão o guia de prioridades. (SLACK, 1993)

Essa ferramenta é um guia para saber quais são os aspectos, entre vários, que precisam ser melhorados urgentemente. Para essa discussão, a matriz se divide em quatro zonas diferentes: (SLACK, 1993)

- Zona apropriada: Esta zona é separada pela fronteira de mínimo desempenho. A empresa não deve deixar o seu desempenho cair abaixo desse nível, se estiver abaixo dele deve ser o primeiro ponto de melhora. Objetivos de desempenho nessa área são considerados satisfatórios;

- Zona de melhoria: Nessa área os objetivos precisam de melhoria, mas não de forma primordial. São visto como casos não urgentes, candidatos a serem aprimorados (BETTO; FERREIRA; TALAMINI, 2010). Área que se situa abaixo da zona apropriada;

- zona de ação urgente: Nível de atingimento nessa área é muito abaixo em relação a sua importância para o cliente e devem ser melhorados. Objetivo de desempenho com a situação mais crítica (BETTO; FERREIRA; TALAMINI, 2010). Provavelmente está se perdendo negócios;

- Zona de excesso: Qualquer objetivo de desempenho nessa área tem um desempenho melhor do que o necessário. De repente algum recurso importante que esteja sendo usado indevidamente nesse objetivo, pode ser necessário para tirar algum outra da zona de ação urgente.

Slack (1993) esclarece que o desempenho é definido em relação a dois conjuntos de pessoas, consumidores e concorrentes. Para a construção da Matriz, o autor considera na escala de desempenho o nível atingido pelos concorrentes. Ao determinar que o cliente indique o desempenho da academia, afirma-se que ao fazer essa avaliação o cliente está comparando o produto ou serviço com o da concorrência.

Para se tornar algo usual e de fácil entendimento pelo público-alvo da pesquisa, fez-se inversão da escala da Matriz criada por Nigel Slack (1993). Nela ele utiliza 1 para classificar objetivos melhores dos que dos concorrentes (desempenho superior) e que proporcionam vantagem junto aos clientes (maior importância) e 9 para aqueles que nunca são considerados pelos clientes (menor importância) e que são piores que os concorrentes (menor desempenho); Nessa pesquisa vamos usar a escala invertida onde 1 tem menos importância e menor desempenho enquanto 9 tem maior importância e desempenho superior.

Primeiramente, construiu-se a Matriz para todas as academias, para que se possa analisar o público de forma geral. Ao se analisar os dados coletados, calculou-se uma média nas respostas dos questionários e colocou-as nos pontos da

metodologia utilizada para saber em que situação se encontrava os objetivos pesquisados.

Em seguida trabalhou-se com os questionários respondidos pelos administradores das academias de dança. Foi calculada a média, e colocou-os na mesma Matriz trabalhada na resposta dos clientes, para assim observar-se o quanto a visão dos administradores estava alinhada a visão de seus clientes.

Após análise de forma geral, foi feita análise de forma individual, separando os objetivos e a Matriz para cada Academia de dança pesquisada. Nessas matrizes também se observou a visão do cliente e dos responsáveis pelas decisões estratégicas.

A construção das matrizes para cada academia aconteceu na tentativa de observar diferenciais em relação aos públicos estudados, com relação ao seu perfil e comportamento, para assim perceber se a localização pode ser considerada requisito diferencial para a estratégia de atuação nas academias.

Depois de realizar a análise dos dados e a extração de conclusões, buscou-se, por meio de conversa informal, com os administradores, explicação de alguns fatos observados, proporcionando entendimento às respostas encontradas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme mencionado anteriormente, no tópico “caracterização da organização” (3.2), as academias não possuem estratégia formalmente definida. A academia A e B, que tem como responsáveis os mesmos encarregados de tornar as decisões estratégicas e possuem como metodologia a tomada de decisão conforme o surgimento dos problemas. Já a academia C possui estratégia claramente definida nos planos dos proprietários nada formal e escrito, mas os donos possuem objetivos definidos para o futuro.

O público respondente da pesquisa, identificado como alunos das academias de dança pesquisadas, foi no total de 238, sendo 101 do sexo masculino e 137 do sexo feminino. Em relação a localização, 151 respondentes são de Taguatinga, 85 do Sudoeste e 2 alunos da unidade da Asa Norte.

Os alunos encaixam-se, em sua maioria, em uma faixa etária entre 16 e 35 anos de idade, e fazem aula a mais de um mês. O estilo de dança mais procurado é o Country/Sertanejo, seguido pelo Forró e o Zouk logo em seguida.

A seguir será apresentada uma tabela onde se encontra a relação entre as médias gerais referentes aos níveis de importância de cada objetivo de desempenho e também em relação ao seu desempenho, construída através dos questionários respondidos, isto é, a visão dos clientes e também dos administradores.

O objetivo dessa tabela é mostrar a ordem de importância e de desempenho dada aos objetivos além de confrontar a opinião dos clientes e dos administradores, na intenção de perceberem se a empresa consegue manter-se competitiva, conquistando novos alunos e conservando os atuais.

*Tabela 1: Objetivos de desempenho na perspectiva dos alunos e dos administradores*

CRITÉRIOS	Percepção dos Alunos		Percepção dos administradores	
	Importância	Desempenho	Importância	Desempenho
Qualidade	7,67	7,94	9	8,33
Rapidez	6,08	7,77	7	8
Confiabilidade	8,08	8,27	9	8
Custo	6,53	7,73	8	8,66
Flexibilidade	7,86	7,24	8,66	7,66
<i>Média Geral</i>	7,244	7,79	8,332	8,13

Primeiramente observa-se na Tabela 1, após o cálculo da média dos valores dados às importâncias e aos desempenhos, que nas duas variáveis e em todos os objetivos, os valores atribuídos pelos donos são maiores do que os atribuídos pelos alunos das academias.

Isto provavelmente ocorre pelo fato dos administradores estarem visando o futuro, se antecipando a um padrão que a concorrência pode alcançar. Portanto eles estão com visão voltada para a formulação de estratégias. Pode ser que o padrão mínimo de exigência dos clientes se eleve e eles já vão estar preparados para essa mudança.

Para os clientes, o objetivo de maior importância é a confiabilidade, demonstrando interesse de que as aulas aconteçam nos horários marcados, tanto em relação ao seu início, quanto ao seu término e ainda preocupação em fazer todas as aulas, sem risco de haver cancelamentos.

Esse mesmo objetivo obteve também o maior nível de desempenho na visão dos alunos, considerando então que os horários são cumpridos pela academia e a frequência de aulas também. Apesar de a academia não possuir sistema de ponto eletrônico, ou nenhum outro mecanismo de controle, os horários são cumpridos pelos professores através da cobrança de forma rígida por parte de quem toma as decisões emergenciais.

Se ocorrerem atrasos a academia possui sempre um mecanismo de saída, como por exemplo, colocar outro professor pra dar aula ou até mesmo algum monitor que esteja em um nível mais avançado de aprendizado.

Na visão dos administradores o objetivo com maior importância fica entre qualidade e confiabilidade, possuindo médias iguais. Isso significa que é considerado pela academia o esforço de fazer com que os horários e a frequência de aulas sejam cumpridos, e ainda fazer com que aquilo que foi passado no ato da matrícula acontece de forma regular, já que eles acreditam essa enumeração ser importante na perspectiva do cliente.

Na variável desempenho, o melhor avaliado pelos responsáveis pelas academias foi o de custo, informando assim que consideram que seu preço está compatível com o serviço oferecido.

Entretanto, o objetivo custo, na visão dos alunos, somente perdeu para o flexibilidade. Isto é, foi considerado um objetivo com baixo desempenho; mas também foi considerado um dos objetivos menos importantes, perdendo somente



para rapidez – considerado como o aprendizado avaliado pelo tempo que realiza aula.

Em relação ao objetivo custo essa contradição entre as duas visões deve acontecer pelo fato de o setor de serviço ainda ser desvalorizado, visto como subordinado, fazendo com que a sua qualidade e valor seja difícil de ser reconhecida. Por esse motivo os alunos consideram o serviço caro.

Já para os administradores o preço é considerado justo, pois é calculado através de análise de mercado. Os donos procuram estabelecer preços abaixo daquelas academias localizadas nas proximidades a sua área de atuação, mas que da mesma forma obedeçam ao cumprimento de suas obrigações, empregando, por esse motivo, um alto desempenho ao seu preço.

Percebe-se que em apenas um dos objetivos (flexibilidade), o desempenho, avaliado pelos alunos, é menor do que a importância; observando-se assim que a academia não consegue se adaptar as necessidades individuais da maneira que os alunos esperavam.

Os alunos, provavelmente, esperavam atitudes não viáveis para a administração da academia, podendo citar como prováveis exemplos: reposição de faltas (o aluno que faltar a uma aula tem a oportunidade de realizá-la em outra turma e em outro horário em caráter de reposição), flexibilidade nos pagamentos, sem a prática de multas (pagamento fora da data de vencimento sem acréscimo no valor na mensalidade ou perda do desconto concedido pelas academias), não necessitar realizar trancamento da matrícula (em caso de pausa por um determinado período não ter a necessidade de aviso prévio à academia, tendo a oportunidade de retorno sem prejuízos), entre outras.

Os outros quatro objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, confiabilidade e custo) avaliados possuem média de desempenho maior do que a importância, compreendendo por isso que a academia tem superado as expectativas dos alunos, gerando por esse motivo satisfação. Provavelmente esse fato ocorre pela visão, por parte dos administradores, de planejamento estratégico e cuidado em relação às prioridades de seus clientes.

Observou-se que na avaliação dos administradores os objetivos qualidade, confiabilidade e flexibilidade possuem média de importância maior do que o nível de desempenho, demonstrando que os responsáveis pelas decisões estratégicas

consideram que esses três objetivos não estão de acordo com o esperado por seus clientes, revelando um possível ponto de melhora.

Os outros dois objetivos (custo e rapidez) possuem nível de desempenho maior do que o de importância, deduzindo, por esse motivo, que os administradores consideram os alunos satisfeitos nesses dois pontos.

Por fim, a tabela mostra diferença significativa nas médias gerais de importância dos dois grupos, o que permite afirmar que os administradores, que apresentam média geral maior, avaliam alguns objetivos mais importantes do que os seus clientes realmente consideram, empregando atenção em excesso.

Provavelmente essa distância entre visões significa preocupação por parte dos administradores de satisfazerem seus clientes. Como já mencionado anteriormente, a visão estratégica de satisfação dos clientes.

Entretanto o nível de desempenho é bem similar nos dois grupos (médias gerais bem próximas) o que demonstra que os administradores possuem noção da situação que a academia se encontra.

A análise a seguir foi completamente baseada no texto de Slack (1993), adequando-a as alterações citadas anteriormente. É considerado o nível de importância e o nível de desempenho avaliado pelos alunos e pelos administradores, constituindo-se assim a Matriz Importância-Desempenho para as academias de dança de Brasília/DF (Figura 2).

Essa matriz tem com objetivo avaliar os objetivos como qualificadores, ganhadores de pedidos ou menos importantes e ainda posicioná-los em relação a competitividade.

O critério qualidade está situado na zona apropriada, tanto na visão dos clientes quanto na visão dos administradores, e se classifica como ganhador de pedido. Entretanto existe uma diferença considerável entre as médias observadas, sendo que os administradores o consideram mais importante que os alunos, mas da mesma forma se posicionam acima do limite mínimo de desempenho, afirmando satisfação dos usuários do referido serviço a curto prazo.

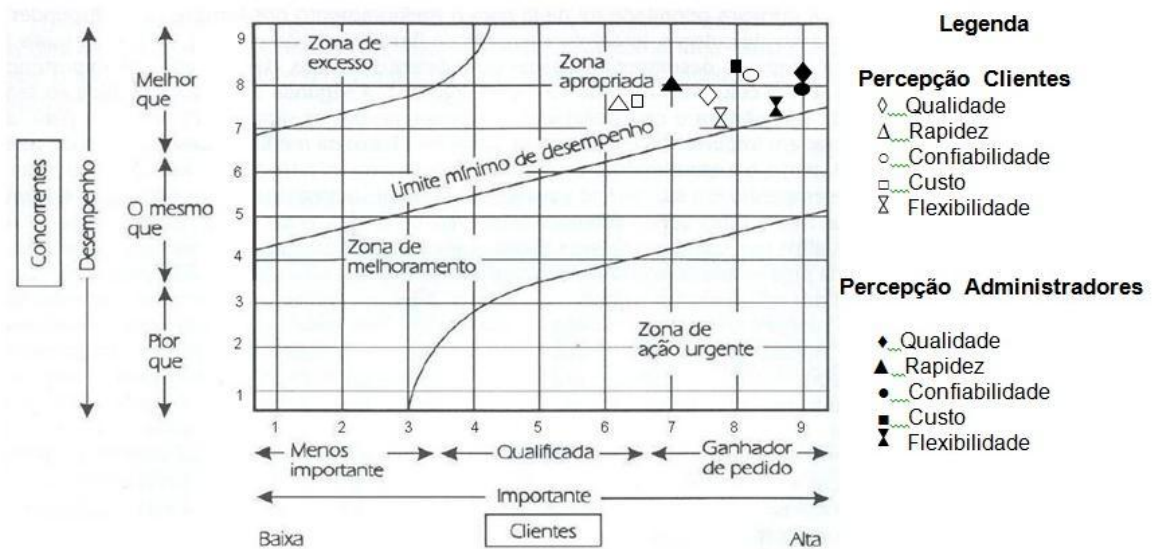


Figura 2: Matriz Importância-desempenho para academias de dança de Brasília/DF

Observa-se na prática que os clientes ao procurarem o serviço, consideram a descrição realizada durante a matrícula ou aquela informada durante o primeiro atendimento e logo aguardam o desempenho de acordo com o prometido. Nesse caso pondera-se que a descrição está sendo cumprida, pois a avaliação, através do desempenho, é positiva.

Apesar de apresentar pequena diferença nas médias, o objetivo rapidez foi caracterizado como qualificador pelos alunos e como ganhador de pedido pelos responsáveis pelas empresas. Todavia esse objetivo se encontra na zona apropriada e relativamente longe do limite mínimo de desempenho, o que mostra posição confortável das academias em relação a esse objetivo no tocante à competitividade.

Os alunos, se observarmos esse qualificação, não consideram o tempo para aprender a dançar ao selecionam a academia que irão praticar a atividade, mas os proprietários consideram importante mostrar aos seus clientes que estão adquirindo aprendizado.

Em relação a esse mesmo objetivo as academias possuem vantagem competitiva a curto e a médio prazo, e os alunos se mostram satisfeitos. Diante do exposto a academia não há necessidade de considera-lo como prioridade em seu planejamento.

Igualmente considerado o mais importante, pelos usuários e pelos administradores, o objetivo confiabilidade se encontra também na zona apropriada.

Esse objetivo, de acordo com os alunos, está localizado em um ponto distante do limite de mínimo desempenho, o que mostra satisfação dos usuários. Em contra partida, na visão dos administradores está bem próximo ao limite, manifestando uma preocupação excessiva em função desse objetivo.

Dessa forma observa-se que, talvez para os administradores fosse necessário introduzir informações de forma mais densa àqueles que estão efetuando matrícula, oferecendo mais detalhes referentes ao serviço, diferente dos alunos que consideram a composição do serviço harmoniosa com a sua descrição.

Pode ser citado como exemplo para informações prováveis que faltem: Regras em caso de trancamento ou cancelamento, uso de vestuário adequado para a prática da atividade ou até mesmo o comportamento mais conveniente para a sala de aula.

Na mesma localização que os anteriores, na zona apropriada, encontra-se o objetivo custo. Nesse quesito os administradores mostram satisfação total ao atribuírem pontuação bem próxima da importância ao seu desempenho e o classificam como ganhador de pedido. Mas de acordo com os alunos esse é considerado apenas como qualificador, supondo pouca importância a ele, mas reconhecem o fato de a mensalidade ser menor do que a concorrência próxima.

Esse objetivo se encontra bastante distante do limite mínimo de satisfação, o que demonstra, igualmente a outros, vantagem das academias a curto e médio prazo, exigindo esforços a fim de evitarem queda em seu desempenho, até o momento satisfatório.

Mais uma vez revela-se o cuidado, por parte dos administradores, em não permitir que o objetivo esteja abaixo do mínimo exigido pelo cliente e especialmente nessa circunstância apresentar desempenho superior a concorrência, já que os valores das mensalidades são baseados nela.

O último objetivo a ser discutido, o flexibilidade, se encontra bem próximo ao limite de mínimo desempenho, mas ainda na zona apropriada. Devido a essa apuração, esse ponto deve demandar maior atenção por parte dos responsáveis, já que os alunos estão atribuindo baixo desempenho a algo que é considerado importante, atribuindo por isso a colocação de objetivo mais crítico.

A situação é reconhecida pelos tomadores de decisão quando atribuem também alta importância a este objetivo, classificando-o, da mesma forma que seus clientes, como ganhador de pedido. Diante do resultado, não se julga cabível manter

esse objetivo na posição atual, exigindo decisões estratégicas a fim de satisfazer os alunos, afastando o objetivo flexibilidade do limite mínimo.

Após análise feita de forma geral, foi observada média individual de cada academia, no aspecto da importância e também no do desempenho, e a ordem de prioridade dos objetivos de desempenho - na perspectiva dos alunos e também na dos administradores (Apêndices H, I e J).

Considerando a ordem de prioridades, na visão dos clientes, a mesma sequência é observada nas Academias A e C, porém na Academia B apontam-se mudanças a serem mencionadas.

O objetivo, como resultado para essa academia, mais importante é o qualidade, afirmando a importância de a academia funcionar de acordo com as informações passadas no início da operação (matrícula ou primeiro atendimento).

Na visão geral, o objetivo de maior importância, o confiabilidade, nessa situação apresentou-se logo em seguida, demonstrando que nessa região os usuários de academias de dança também se preocupam com horários de início e término e a assiduidade das aulas.

Na terceira posição manifestou-se o objetivo, que na visão geral foi o menos importante, rapidez, revelando o desejo dos praticantes da atividade em saber o tempo que despendem para aprender a dançar.

Em relação aos administradores, pouco se observou diferença nos resultados. A única mudança encontrada diz respeito ao objetivo rapidez que foi considerado, pela Academia C, tão importante quanto os objetivos qualidade e confiabilidade, diferente da ordem geral e também das demais academias pesquisadas.

Ao analisar a Matriz Importância x Desempenho para as academias individualmente, observou-se pouca diferença entre a Academia A e a Academia C, não modificando os resultados encontrados.

No entanto, na Academia B observou-se diferença significativa na visão dos alunos. Denotando situação de menor competitividade em relação às outras estudadas, colocando a Academia em situação não tão competitiva como as outras, o que sugere necessidade de mudança e melhora.

Nessa academia existem dois objetivos (custo e rapidez) na Zona de melhoramento, concluindo que os administradores devem agir para a prosperidade na avaliação do desempenho do preço e da qualidade de ensino dessa academia.

O objetivo flexibilidade, o mais próximo da linha de mínimo desempenho na matriz geral, na Academia em discussão ficou no limite, mostrando que a academia também deve agir para esse objetivo ser melhor avaliado pelos alunos.

Os outros dois objetivos (qualidade e confiabilidade) ficaram bem próximos da linha de mínimo desempenho, revelando que a academia além de trabalhar em cima dos outros objetivos deve trabalhar para esses não caírem abaixo do limite de mínimo desempenho.

Lembrando que aqui a estratégia adotada pelos administradores é a mesma aplicada na Academia A, por se tratar dos mesmos responsáveis pelas decisões estratégicas. Os mesmos modos de operações empregados para a academia A, são utilizadas para a Academia B.

Vale ressaltar que nessa academia apenas duas pessoas responderam a pesquisa, mostrando uma possível avaliação de prioridades individuais, e não referência à totalidade do público frequentador de academias de dança na região.

Ainda é importante destacar que essa academia funciona dentro de uma academia de musculação, não possuindo secretária própria. Isso na visão dos responsáveis dificulta o tratamento com os alunos para sanar possíveis dúvidas e solucionar problemas. Revela-se assim um possível motivo da queda significativa na quantidade de alunos durante a execução da pesquisa, afirmando a posição de risco da academia.

Diante do exposto observa-se a falta de alinhamento entre estratégia e expectativa de cliente nessa academia específica, o que foi apontado pelos gestores como um falha no atendimento ao público por parte da secretaria terceirizada.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após construção de referencial teórico para definição dos objetivos de desempenho, análise da sua importância e do seu desempenho aplicados ao contexto e ainda sua classificação em objetivos ganhadores de pedidos, qualificadores ou menos importantes, o trabalho permitiu compreender a relação entre estratégia operacional e expectativa dos clientes, contribuindo para melhor compreensão de aspectos de competitividade no referido setor.

Contribuiu, portanto, para estabelecer uma referência sobre alinhamento de estratégias operacionais a pontos considerados pelos clientes, cujo objetivo é o alcance de vantagem competitiva.

Por meio dos resultados apresentados no trabalho, observou-se que as empresas possuem consciência do seu posicionamento no mercado e a prioridade de seus clientes ao procurarem uma academia de dança.

Para oferecer excelência no atendimento, em geral, as academias se mostram bastantes atentas com todos os pontos avaliados pela pesquisa, algumas vezes até em excesso, de forma que como resultado são positivamente avaliadas pelos seus clientes.

Pode-se observar essa preocupação através de suas ações, como: Atitudes de reposição de professores para não atraso ou cancelamento das aulas, concessão de descontos e bolsas para alunos capacitados para auxílio em aula (formação de monitores) ou até mesmo o cálculo do preço, mais baixo do que o da concorrência, condizente com o serviço oferecido e compatível com o pagamento de suas obrigações.

Assim pode-se concluir que as academias pesquisadas, na análise global, possuem estratégia alinhada às expectativas de seus mercados mesmo esse plano estratégico não sendo definido formalmente. Isto é, o plano de ações adotado pelos administradores está funcionando, concedendo vantagem competitiva para as organizações estudadas.

Da mesma forma, os dados apontam que os administradores se mostram satisfeitos com seus próprios desempenhos. Entretanto, destaca-se uma pequena distância em relação à percepção dos clientes, que mesmo assim se mostram satisfeitos com o serviço. Para confirmação desse fato é importante ressaltar que

não houve detecção de objetivos de desempenho localizados nas regiões críticas da Matriz (Zona de melhoramento, zona de ação urgente e zona de excesso), indicando que as academias se encontram na zona apropriada.

O serviço oferecido pela academia pode ser descrito da seguinte maneira: fiel ao descrito na matrícula, com cumprimento dos horários e dos dias de aula, o que faz o aluno se sentir satisfeito com o que aprende no tempo em que está tendo aula; o preço está compatível com o serviço prestado, mas poderia ter redução na visão dos alunos; e a academia poderia se adaptar melhor as necessidades do aluno, coisa que não acontece da maneira esperada pelo aluno.

Entretanto as academias devem manter os objetivos de desempenho na medida das expectativas dos clientes, pois eles, exceto o custo, têm sido classificados como ganhadores de pedidos, do contrário, poderão reduzir competitividade e perder clientes, caso a concorrência aumente seu nível de desempenho.

Além disso, se optarem por melhorar seu desempenho, devem priorizar o objetivo flexibilidade, pois é ele que se encontra mais próximo ao limite mínimo de desempenho, não podendo cair na zona inferior, pois ele é considerado como ganhador de pedido. Assim, algum aluno poderá preferir a concorrência por não ter satisfação nesse objetivo.

Pelo exposto em toda a pesquisa, pode-se concluir que em os objetivos de desempenho que conduzem a operação das academias pesquisadas estão de acordo com o que o cliente espera ao procurar uma academia de dança em Brasília/DF.

Este alinhamento se dá pela visão estratégica de todos os responsáveis pelas academias, visando o crescimento potencial do setor. Em relação a isto ainda, os esforços empreendidos por eles indicam que percebem a perspectiva do aluno e potenciais clientes.

Apesar da satisfação de maneira geral, a pesquisa revelou que os administradores da Academia B, em particular, devem trabalhar para que essa consiga se manter competitiva. Devem agir para que os objetivos (rapidez, custo e flexibilidade de maneira mais urgente) sejam melhores avaliados por seus clientes da mesma maneira que são importantes.

Através do que foi coletado com os próprios responsáveis pela Academia em discussão, a ação mais urgente seria um melhor atendimento aos alunos,



demandando maior dedicação ao seu início da operação, ou seja, o atendimento na secretaria. Assim eles teriam real visão do mercado, podendo assim superar as expectativas e satisfazer as necessidades dos clientes.

Vale ressaltar, que os resultados da pesquisa indicam que a estratégia não formal funciona para o referido setor, desde que seja alinhada e expectativas dos clientes, priorizando os seus interesses e necessidades.

Os resultados do estudo sugerem que as empresas analisadas estão conquistando vantagem competitiva através de suas ações atuais, contudo observa-se que é necessário monitorar possíveis mudanças na expectativa dos clientes e movimentos da concorrência para manutenção da competitividade.

A este ponto cabe mencionar que a pesquisa limitou-se pela dificuldade de acesso a todos os alunos matriculados, pois muitos deles faltam constantemente às aulas e alguns outros desistem pela dificuldade encontrada ao realizar as primeiras aulas.

Pode-se considerar também como limitação da pesquisa o fato de a aplicação dos questionários ocorrer em um período em que houve baixa significativa na quantidade de alunos, sendo que muitos realizaram trancamento da matrícula, por ser uma época próxima das férias de final de ano.

Por ser um setor ainda pouco estudado, mas em significativo crescimento, sugere-se o estudo acerca de aspectos relevantes à conquista e manutenção de clientes nesse setor. Nesse sentido, seria interessante pesquisar os motivos que o levam clientes a procurar uma academia de dança e ainda investigar as possíveis escolhas do mercado potencial com relação à escolha da dança como atividade física ou entretenimento.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. R.; BOTELHO, D. **Construção de questionários**. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa quantitativa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

BETTO, Luciana; FERREIRA, Gabriel M. V.; TALAMINI, Edson. Aplicação da matriz importância-desempenho no varejo de alimentos: Um caso no Rio Grande do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, V.4, n.2, p. 64-79, 2010.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria R. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CORREIA, Henrique L.; CORREIA, Carlos A.. **Administração de Produção e de Operações** Manufatura e Serviços: Uma abordagem estratégica. 1ª Ed. São Paulo-SP: Atlas, 2011.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C.. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: editora Atlas S.A., 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999. Pag. 42-47.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham; **Administração de operações de serviço**. Tradução por Ailton Bomfim Brandão; 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; **Administração de marketing**. Tradução por Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRAJEWSKI, Lee; MALHOTRA, Manoj; RITZMAN, Larry. **Administração de Produção e Operações**. 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Pag. 36-55.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing** Uma orientação aplicada. 4ª ed. São Paulo: Artmed editora S.A., 2004. Pag. 123-126.

RAMOS, R. E. B.; ARAÚJO, R. S. B. O Desafio do Conflito na Estratégia de Produção. **ENEGEP**, 19., 1999, Rio de Janeiro.

SANTOS, Leonardo Lemos; ALVES, Ricardo; ALMEIDA, Kenneth. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, out/dez 2007.

SANTOS, Luciano C.; GOHR, Cláudia F.; VARVAKIS, Gregorio. Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 791-808, 2011

SCHWARTZ, Gisele M; DEUTSCH, Silvia; VOLP, Catia M.. Por que dançar? Um estudo comparativo. **Motriz**, Rio Claro, v.1, n.1, p. 52-58, jun. 1995.

SILVA, Tania N.; DIAS, Marcelo F. P. et. al. Priorização dos critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.9, n.1, jan/jun 2011

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 1-3.

SPILLER, Eduardo S.; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira; SÁ, Patricia R. G.. **Gestão de serviços e marketing interno**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário

(Questionário aplicado entre os alunos das academias)

Prezado(a)

Peço sua colaboração para uma pesquisa da Universidade de Brasília (UnB) sobre academias de dança.

Por favor, responda a TODAS as questões e seja o mais sincero possível.

O tempo estimado para preenchimento das respostas é de 5 minutos.

Muito obrigado desde já por sua contribuição.

Alexandre Oliveira

Pesquisador

#### Instruções

- Peço que responda de acordo com a escala localizada logo após cada questão.
- Para questões referentes a importância, assinale qual a sua percepção numa escala onde ① significa pouco importante e ⑨ significa extremamente importante.
- Já nas questões referentes ao desempenho, assinale qual a sua percepção numa escala onde ① significa péssimo e ⑨ significa excelente.

1. Sexo ( ) Masculino

( ) Feminino

2. A Academia de dança na qual você é aluno se localiza em

( ) Taguatinga

( ) Asa Norte

( ) Sudoeste

3. Há quanto tempo você é aluno da academia?

( ) Menos de 1(um) mês

( ) Mais de 1(um) mês

( ) Mais de 6(seis) meses

( ) Mais de 1(um) ano

( ) Mais de 2(dois) anos

4. Qual a sua idade?

( ) entre 16 e 20 anos

( ) Entre 21 e 25 anos

( ) Entre 26 e 30 anos

( ) Entre 31 e 35 anos

( ) Entre 36 e 40 anos

( ) Entre 41 e 45 anos

( ) Entre 46 e 50 anos

( ) Entre 51 e 55 anos

( ) Entre 56 e 60 anos

( ) Mais de 60 anos

5. Qual estilo de dança você faz?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bachata                          | <input type="checkbox"/> Merengue               |
| <input type="checkbox"/> Ballet                           | <input type="checkbox"/> Salsa                  |
| <input type="checkbox"/> Bolero                           | <input type="checkbox"/> Samba de Gafieira      |
| <input type="checkbox"/> Country/Sertanejo                | <input type="checkbox"/> Soltinho               |
| <input type="checkbox"/> Dança de salão                   | <input type="checkbox"/> Street Dance / Hip hop |
| <input type="checkbox"/> Dança do ventre                  | <input type="checkbox"/> Tango                  |
| <input type="checkbox"/> Forró (Pé de Serra e eletrônico) | <input type="checkbox"/> Zouk                   |
| <input type="checkbox"/> Jazz                             |   |

6. Qual a importância da academia funcionar de acordo com a descrição do serviço informada quando realizou matrícula?

- |                     |   |   |   |   |   |   |   |                            |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|
| ①                   | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ | ⑧ | ⑨                          |
| Pouco<br>Importante |   |   |   |   |   |   |   | Extremamente<br>Importante |

7. Qual o desempenho que você atribui a academia em relação a descrição informada quando realizou matrícula?

- |         |   |   |   |   |   |   |   |           |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| ①       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ | ⑧ | ⑨         |
| Péssimo |   |   |   |   |   |   |   | Excelente |

8. Você considera importante saber em quanto tempo pode aprender a dançar?

- |                     |   |   |   |   |   |   |   |                            |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|
| ①                   | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ | ⑧ | ⑨                          |
| Pouco<br>Importante |   |   |   |   |   |   |   | Extremamente<br>Importante |

9. Você considera que nesse período em que está fazendo aula na academia aprendeu o suficiente em relação ao tempo de aprendizado esperado?

- |         |   |   |   |   |   |   |   |           |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| ①       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ | ⑧ | ⑨         |
| Péssimo |   |   |   |   |   |   |   | Excelente |

10. Qual a importância do cumprimento dos horários de início e término, e ainda de não haver cancelamento das aulas?

- |                     |   |   |   |   |   |   |   |                            |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|
| ①                   | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ | ⑧ | ⑨                          |
| Pouco<br>Importante |   |   |   |   |   |   |   | Extremamente<br>Importante |



## APÊNDICE B - Questionário

(Questionário aplicado entre os administradores das academias)

Prezado(a)

Peço sua colaboração respondendo esta pesquisa da Universidade de Brasília (UnB) sobre academias de dança.

Por favor, responda a TODAS as questões e seja o mais sincero possível.

O tempo estimado para preenchimento das respostas é de 5 minutos.

Muito obrigado desde já por sua contribuição.

Alexandre Oliveira

Pesquisador

### Instruções

- Peço que responda de acordo com a escala localizada logo após cada questão.
- Para questões referentes a importância, assinale qual a sua percepção numa escala onde ① significa pouco importante e ⑨ significa extremamente importante.
- Já nas questões referentes ao desempenho, assinale qual a sua percepção numa escala onde ① significa péssimo e ⑨ significa excelente.

1. A Academia de dança na qual você administra se localiza em

( ) Taguatinga

( ) Asa Norte

( ) Sudoeste

2. Você acredita que na visão dos alunos é importante a academia funcionar de acordo com a descrição do serviço informada quando realizou matrícula?

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

⑨

Pouco  
Importante

Extremamente  
Importante

3. Qual o desempenho que você atribui a academia em relação a descrição informada quando o aluno realiza matrícula?

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

⑨

Péssimo

Excelente

4. Você acredita que os alunos consideram importante saber em quanto tempo pode aprender a dançar?

[illegible]

5. Você percebe que os alunos ficam satisfeitos com o que aprendem nas aulas em relação ao tempo que estão matriculados?

[illegible]

6. Você acredita que os alunos consideram o cumprimento dos horários de início e término, e ainda de não haver cancelamento das aulas?

①                  ②                  ③                  ④                  ⑤                  ⑥                  ⑦                  ⑧                  ⑨

Pouco  
Importante

Extremamente  
Importante

7. O cumprimento dos horários de início e término, e a previsibilidade de ocorrência das aulas é:

①                  ②                  ③                  ④                  ⑤                  ⑥                  ⑦                  ⑧                  ⑨

PéssimoExcelente

8. Na sua opinião qual a importância do preço na hora dos alunos escolherem a academia de dança?

①                  ②                  ③                  ④                  ⑤                  ⑥                  ⑦                  ⑧                  ⑨

Pouco  
Importante

Extremamente  
Importante

9. Como você avalia o preço em relação ao serviço prestado pela academia?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨  
Péssimo Excelente



10. Você percebe que os alunos consideram importante a academia se adaptar as necessidades individuais?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨

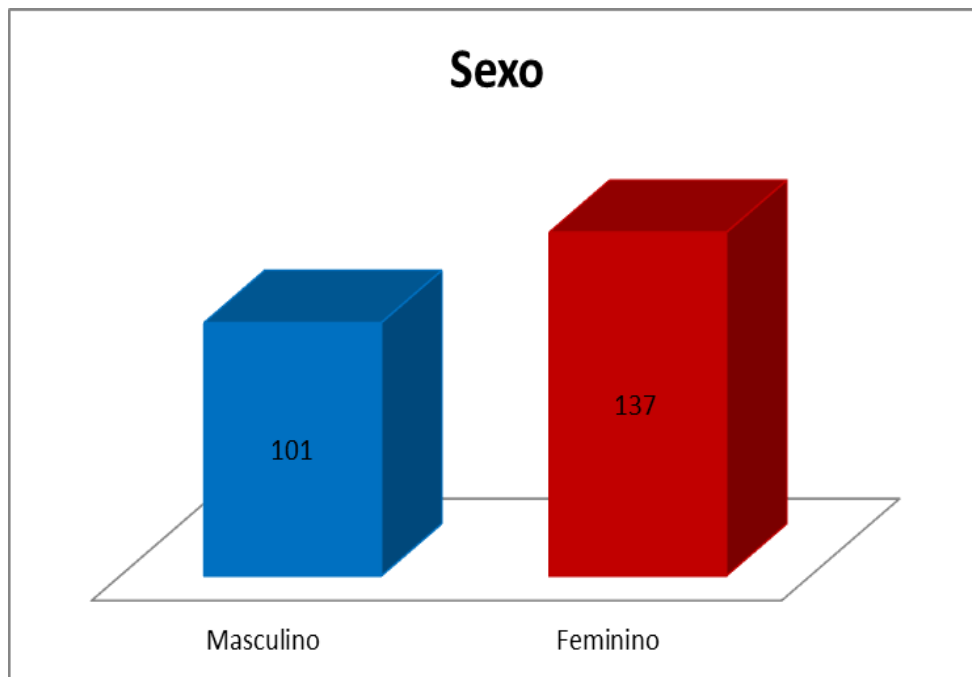
Pouco Extremamente  
Importante Importante

11. Como é a adaptação da academia em relação às necessidades individuais de cada aluno? (Há padronização ou flexibilidade?)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨  
Péssimo Excelente

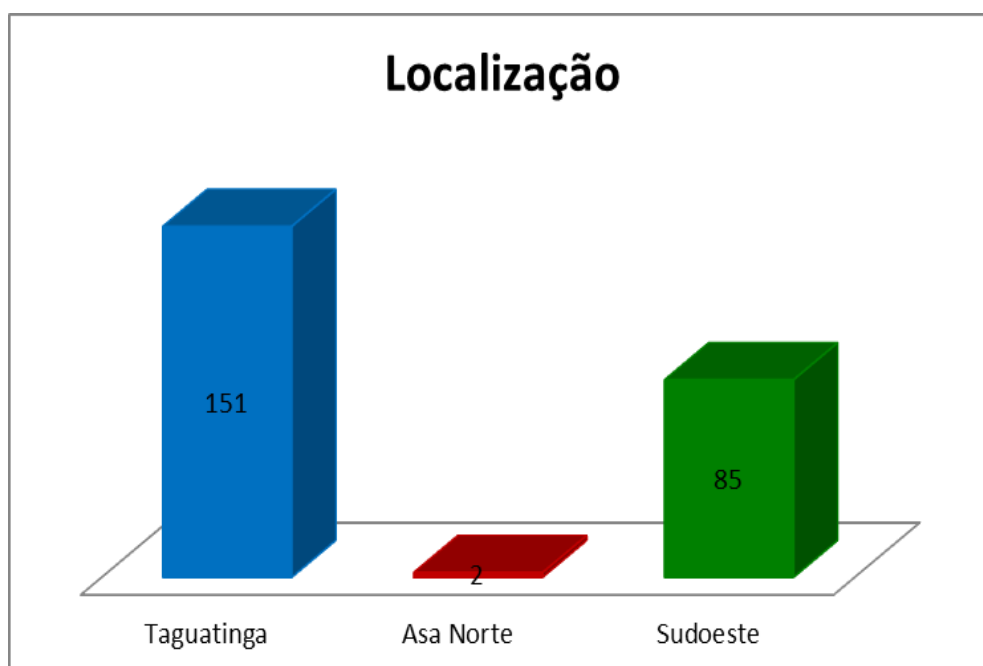
## APÊNDICE C – Gráfico

(Sexo dos alunos respondentes da pesquisa)



## APÊNDICE D – Gráfico

(Participação de alunos respondentes por academia)



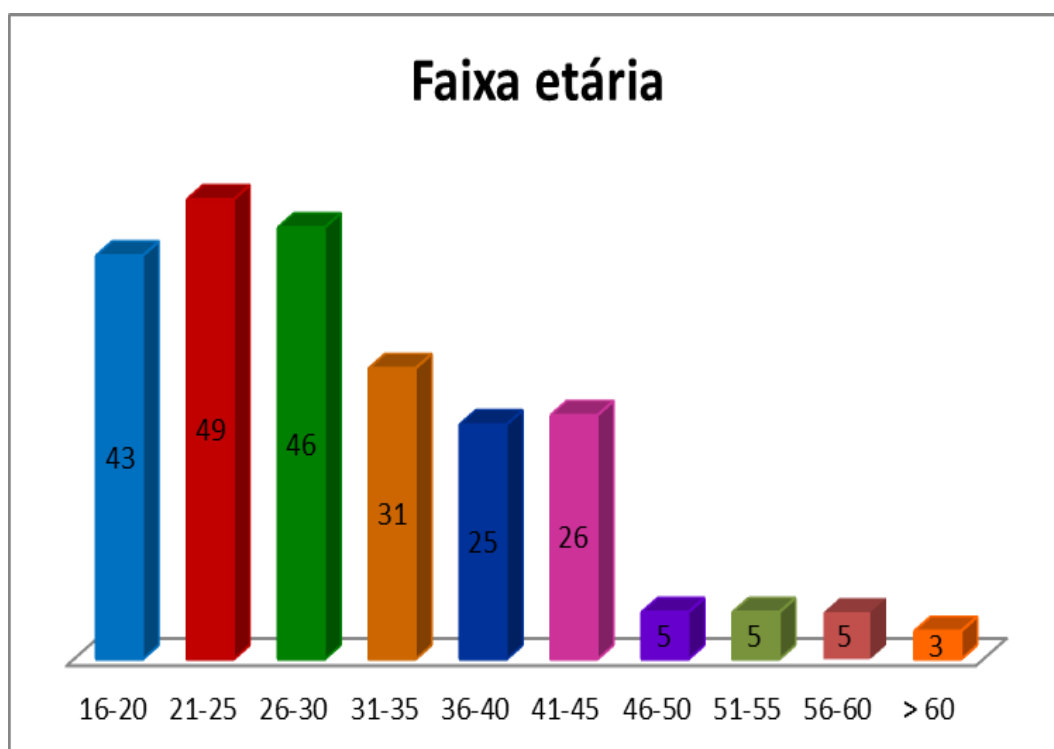
## APÊNDICE E – Gráfico

(Tempo em que os alunos respondentes fazem aula)



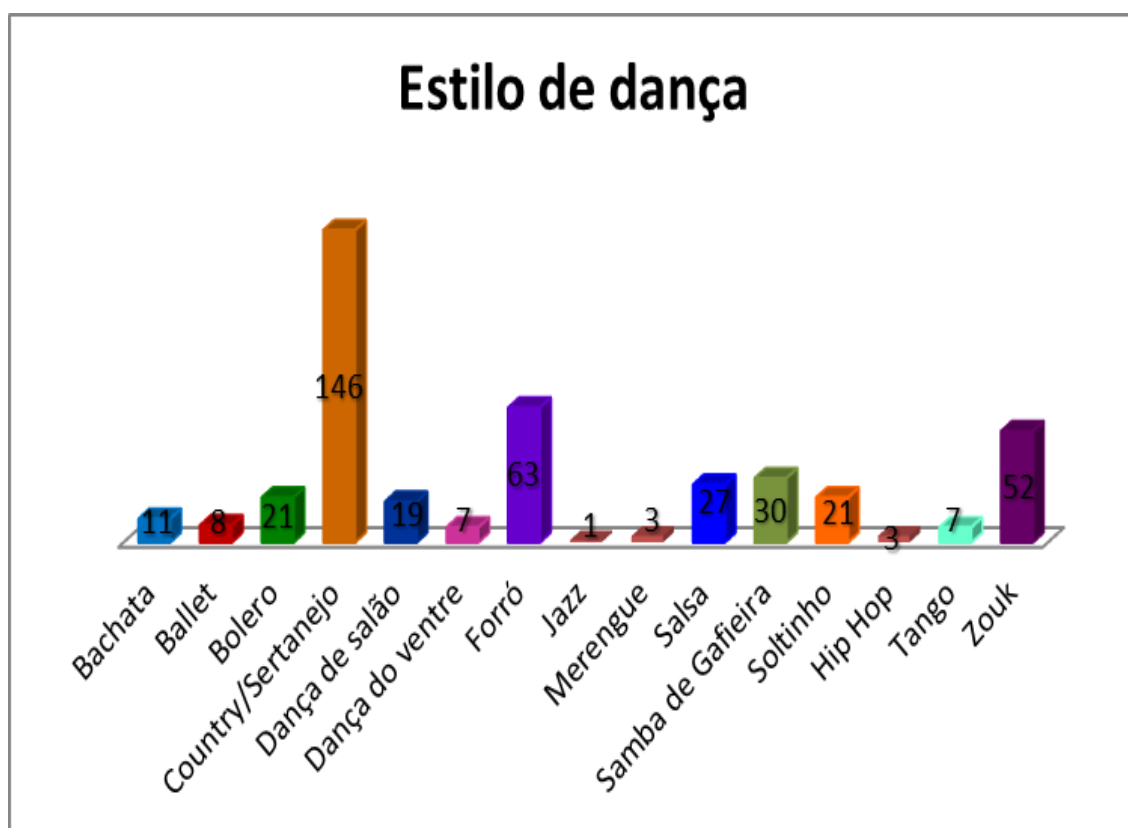
## APÊNDICE F – Gráfico

(Faixa etária dos alunos respondentes)



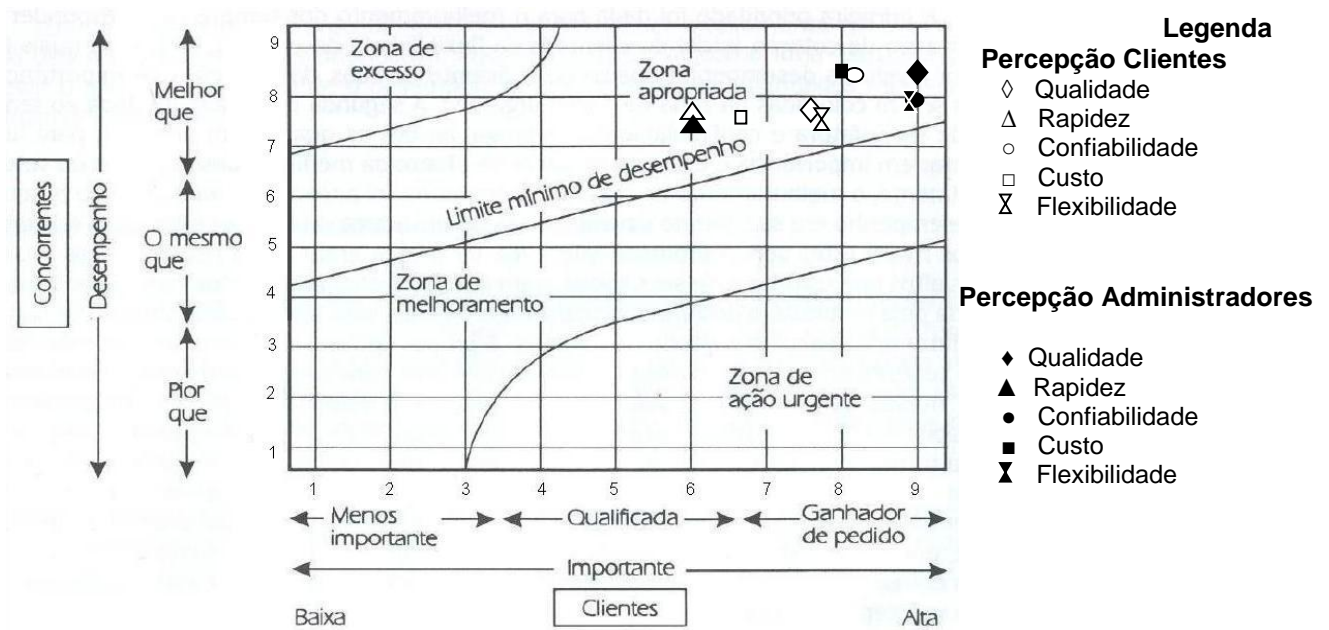
## APÊNDICE G – Gráfico

(Estilo de dança que os alunos respondentes fazem aula)



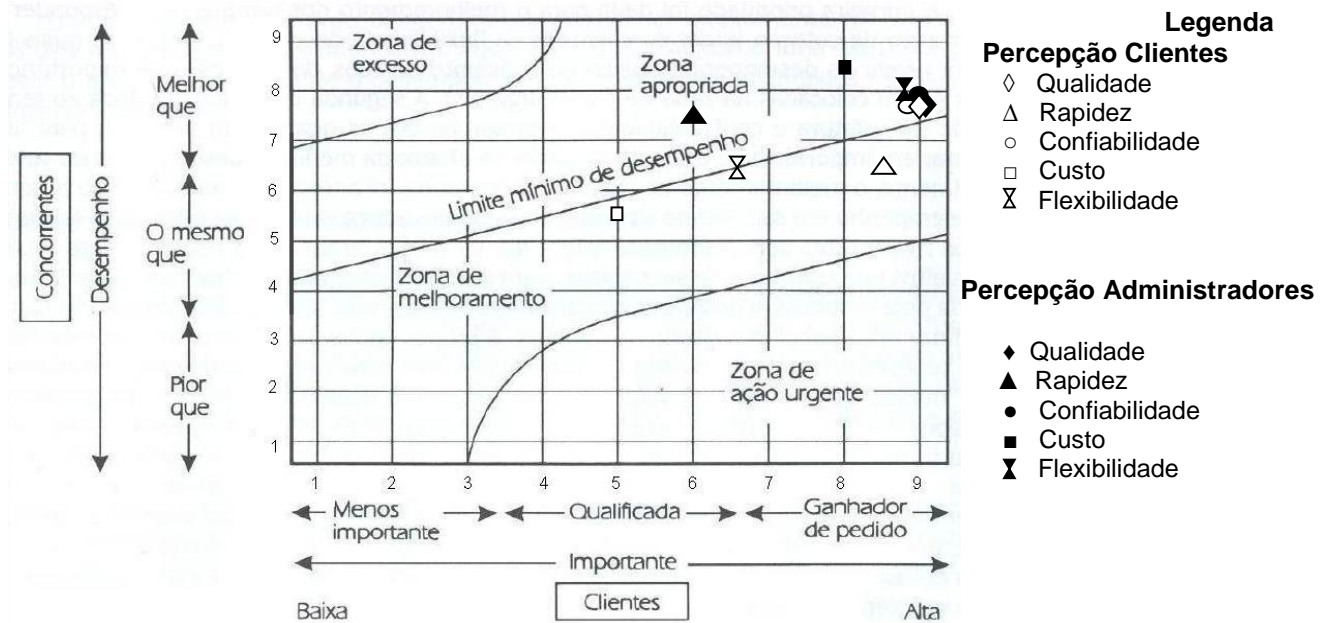
## APÊNDICE H – Matriz

(Matriz Importância x Desempenho referente a Academia A)



## APÊNDICE I – Matriz

(Matriz Importância x Desempenho referente a Academia B)





## APÊNDICE J – Matriz

(Matriz Importância x Desempenho referente a Academia C)

